



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Mención en Marketing

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA TEXTIL
ESPAÑOLA**
**THE INTERNATIONALIZATION OF THE SPANISH TEXTILE
INDUSTRY**

Jorge Vallejo España

Director: Ángel Herrero Crespo

Julio 2020

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 2. PRESENTACIÓN DE EMPRESAS..... | 7 |
| 2.1. INDITEX | 7 |
| 2.2. MANGO | 9 |
| 2.3. DESIGUAL | 9 |
| 2.4. TENDAM (GRUPO CORTEFIEL) | 10 |
| 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 12 |
| 4. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS | 13 |
| 4.1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN | 13 |
| 4.1.1. Marco teórico | 13 |
| 4.1.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio | 13 |
| 4.2. PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL | 15 |
| 4.2.1. Marco teórico | 15 |
| 4.2.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio | 15 |
| 4.3. TENDENCIA A LA ESTANDARIZACIÓN O A LA ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL..... | 17 |
| 4.3.1. Marco teórico | 17 |
| 4.3.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio | 17 |
| 4.4. ESTRATEGIA DE MACRO-SEGMENTACIÓN: ELECCIÓN DE PAÍS- MERCADO..... | 20 |
| 4.4.1. Marco teórico | 20 |
| 4.4.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio | 21 |
| 4.5. SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL..... | 22 |
| 4.5.1. Marco teórico | 22 |
| 4.5.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio | 23 |
| 4.6. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES..... | 24 |
| 4.6.1. Marco teórico | 24 |
| 4.6.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio | 25 |
| 4.7. ESTRATEGIA DE MARCA INTERNACIONAL | 28 |
| 4.7.1. Marco teórico | 28 |
| 4.7.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio | 28 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 29 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA..... | 31 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 2.1. Logo de Inditex y sus marcas | 7 |
| Ilustración 2.2. Presencia mundial de Inditex | 8 |
| Ilustración 2.3. Logo de Mango..... | 9 |
| Ilustración 2.4. Presencia mundial de Mango..... | 9 |
| Ilustración 2.5. Logo de Desigual | 10 |
| Ilustración 2.6. Presencia mundial de Desigual | 10 |
| Ilustración 2.7. Logo de Tendam y sus marcas..... | 11 |
| Ilustración 2.8. Presencia mundial de Tendam | 11 |
| Ilustración 4.1. Colección Mango para el Ramadán | 14 |
| Ilustración 4.2. Anuncios de Tendam y Springfield | 14 |
| Ilustración 4.3. Mismo producto de Stradivarius en España y China | 18 |
| Ilustración 4.4. Etiqueta de Mango | 18 |
| Ilustración 4.5. Mismo producto de Mango en España y Rusia | 19 |
| Ilustración 4.6. Mismo producto de Desigual en España y Japón | 19 |
| Ilustración 4.7. Etiquetas de Desigual | 20 |
| Ilustración 4.8. Mismo producto de Women'secret en España y Alemania | 20 |
| Ilustración 4.9. Zara en la plataforma online china Tmall | 26 |
| Ilustración 4.10. Flagship de Mango en Nueva York | 27 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 2.1. Número de tiendas por marca de Inditex | 8 |
| Gráfico 2.2. Número de tiendas por marca de Tendam | 12 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 2.1. Número de tiendas por marca y continente de Inditex | 8 |
| Tabla 4.1. Comparativa orientación estratégica..... | 15 |
| Tabla 4.2. Comparativa proceso evolutivo formulación estrategias de marketing | 17 |
| Tabla 4.3. Comparativa tendencia a la estandarización o a la adaptación..... | 20 |
| Tabla 4.4. Comparativa macro-segmentación..... | 22 |
| Tabla 4.5. Comparativa segmentación transnacional..... | 24 |
| Tabla 4.6. Comparativa formas de entrada en mercados exteriores | 28 |
| Tabla 4.7. Comparativa estrategia de marca internacional..... | 29 |

RESUMEN

La finalidad de este trabajo es analizar la gestión del marketing internacional por parte de las cuatro empresas, pertenecientes al sector textil, más grandes e importantes de origen español, y con gran presencia y notoriedad internacional.

Se ha elegido este sector dada la importancia que tiene en España y la gran referencia que supone para el resto de países. En este sentido, las empresas elegidas, ordenadas por tamaño, son Inditex, Mango, Tendam (Grupo Cortefiel) y Desigual, que, aunque sean las más grandes, sus dimensiones son muy diferentes y se puede observar si esta diferencia de tamaño influye o no en sus respectivos procesos de internacionalización.

Por consiguiente, los diferentes aspectos, relativos al marketing internacional, que se estudiarán para cada una de estas empresas son los que se enumeran a continuación: orientación estratégica, proceso evolutivo en la formulación de estrategias de marketing internacional, tendencia a la estandarización o adaptación de las decisiones estratégicas, estrategia de macro-segmentación (elección del país-mercado), segmentación transnacional, formas de entrada en mercados exteriores y estrategia de marca internacional.

Las orientaciones estratégicas más destacables son la geocéntrica para las empresas más grandes, Inditex y Mango, y la etnocéntrica para las dos restantes, más pequeñas. Adicionalmente, de forma complementaria es observable como en ocasiones Mango y Tendam desarrollan una orientación policéntrica.

Las diferencias de tamaño también influyen en las fases del proceso evolutivo de formulación de estrategias. Las tres empresas más grandes se encuentran en la fase de racionalización global de su actividad, aunque Tendam todavía posee ciertos rasgos de la etapa de desarrollo de los mercados locales. Por su parte, Desigual, al ser la más pequeña y haber pasado por algunos problemas, se encuentra en esta misma fase, incluso con ciertas características de la etapa de entrada inicial.

En cuanto a la dicotomía entre la estandarización y adaptación de las decisiones de marketing internacional, es observable como todas persiguen la estandarización de sus estrategias de marketing, ofreciendo un producto global, pero con pequeñas adaptaciones en cada mercado.

En referencia a la estrategia de macro-segmentación (selección y número de entrada en mercados exteriores), aunque en la mayoría de las empresas esta ha evolucionado a lo largo de su proceso de internacionalización, finalmente todas han optado por la diversificación de mercados, menos Tendam que persigue la concentración (entrada en menos mercados simultáneamente para poder dedicar más esfuerzos de marketing al mismo).

A la hora de segmentar grupos de clientes dentro de los países, todas las empresas han decidido dirigirse a segmentos universales y grupos de países homogéneos, excepto Desigual, que prescinde de estos últimos.

Las formas de entrada en mercados exteriores son unánimes en todas las empresas: exportación directa, exportación concertada y producción en el mercado exterior mediante contratos de fabricación.

Finalmente, todas las compañías han querido desarrollar una imagen global consistente utilizando marcas globales.

ABSTRACT

The purpose of this project is to analyze the management of international marketing by the four largest and most important companies of Spanish, belonging to the textile sector and with great international popularity and notoriety.

This sector has been chosen given the importance it has in Spain and the great reference it represents for the rest of the countries. In this sense, the chosen companies, ordered by size, are Inditex, Mango, Tendam (Grupo Cortefiel) and Desigual, which, although they are the largest, their dimensions are very different, which can be studied in order to determinate if this size difference influences or not in their respective internationalization processes.

Therefore, the different aspects, related to international marketing, that will be studied for each of these companies are the following: strategic orientation, evolutionary process in the formulation of international marketing strategies, tendency to standardize or adapt strategic decisions, macro-segmentation strategy (country-market choice), transnational segmentation, ways of entering foreign markets and international brand strategy.

The most notable strategic orientations are the geocentric for the largest companies, Inditex and Mango, and the ethnocentric for the two remaining, smaller ones. Additionally, in a complementary way, it is observable how Mango and Tendam sometimes develop a polycentric orientation.

Size differences also influence the phases of the evolutionary process of strategy formulation. The three largest companies are in the global rationalization phase of their activity, although Tendam still has certain features of the development stage of local markets. Meanwhile, Desigual, being the smallest and having gone through some problems, is in this same phase, even with certain characteristics of the initial entry phase.

Regarding the dichotomy between the standardization and adaptation of international marketing decisions, it is observable how all companies pursue the standardization of their marketing strategies, offering a global product, but with small adaptations in each market.

In reference to the macro-segmentation strategy (selection and number of entry into foreign markets), although in most companies this has evolved throughout their internationalization process, finally all have opted for market diversification, less Tendam that seeks concentration (entering fewer markets simultaneously in order to dedicate more marketing efforts to it).

When it's time to choose the segments, companies prefer to target universal segments and homogeneous country groups, except Desigual, who dispenses with the latter.

The entry ways into foreign markets are unanimous in all companies: direct export, concerted export and production in the foreign market through manufacturing contracts.

Finally, all companies have developed a consistent global image using global brands.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, gracias a la globalización y debido también al comercio internacional, las nuevas tecnologías de información y los medios de comunicación internacional, los productos y servicios de las empresas se dispersan con mucha mayor rapidez y facilidad por el mundo. Además, a las compañías de la industria textil les ha sido muy fácil con el paso del tiempo poder deslocalizarse y trasladar sus centros de producción a otros lugares donde la mano de obra es más barata, tal como promovió Inditex a finales de los 90.

Pero antes de tomar la decisión de expandirse, es necesario llevar a cabo multitud de estudios previos con los que poder asegurar cuáles son los mercados potenciales y en los que la empresa tendría éxito en su implantación.

En este trabajo se estudiarán cuatro empresas españolas pertenecientes a un sector concreto, el textil. Se ha elegido este sector debido a la gran importancia que tiene tanto a nivel nacional como internacional, y en el que se encuentra Inditex, la que probablemente es la empresa de moda más grande y relevante de todo el mundo. Con esto, las compañías elegidas son Inditex, Mango, Desigual y Tendam (Grupo Cortefiel). Son las cuatro empresas textiles líderes en España (aunque con notables diferencia de tamaño entre ellas) y con gran presencia internacional, siendo Inditex la más grande tanto en el país como en el mundo. Aunque a priori se puede pensar que, debido a su tamaño, han seguido un proceso de internacionalización similar, la verdad es que son empresas que poseen estilos y políticas diferentes, tanto en sus productos como en sus formas de actuar, por lo que se han elegido para comprobar como entre empresas de gran tamaño surgen diferencias, a veces mayores y otras menores, en su internacionalización.

En este sentido, se describirán, de forma general y breve, cada una de estas empresas (negocio, historia, marcas principales, presencia internacional, etc) y se analizarán los distintos procesos y técnicas que estas empresas han realizado en el transcurso de su internacionalización. Primero, se examinará la orientación estratégica para conocer la visión que tienen sobre el mercado y el modo de operar en el mundo. En segundo lugar, se estudiará la fase o fases en las que se encuentran dentro de su proceso de internacionalización y aquellas por las que hayan pasado, para ver cómo ha sido su evolución en el proceso de formulación de estrategias de marketing internacional. Seguidamente, se tratará de identificar la tendencia de las empresas hacia la estandarización (si venden el mismo producto y de igual manera en todo el mundo), la adaptación (si desarrollan estrategias específicas para cada país, ajustándose a las necesidades de los consumidores) o la combinación de ambas. Después, se analizará la estrategia de macro-segmentación, es decir, la elección por parte de las empresas del país-mercado, si optan por la concentración (mayor penetración en menor número de mercados) o por la diversificación (menor penetración en mayor número de mercados). Posteriormente, se estudiará la segmentación transnacional para ver qué segmentos de clientes agrupan las empresas dentro de cada mercado, pudiendo ser segmentos universales, diversos entre los países o por grupo de países homogéneos. En penúltimo lugar, se identificarán las distintas formas de entrada en mercados exteriores, dividiéndose en exportación indirecta, exportación directa, exportación concertada y producción en el mercado exterior, con diversas modalidades dentro de cada una. Finalmente, se analizará la estrategia de marca internacional, eligiendo entre marcas locales o globales.

Para cada uno de estos objetivos de investigación se plantearán primero los fundamentos conceptuales y teóricos para luego aplicarlos de forma práctica a cada una de las empresas, obteniendo unos resultados y estableciendo unas conclusiones.

2. PRESENTACIÓN DE EMPRESAS

A continuación, se expone una breve descripción de las empresas objeto de estudio, en lo referido a su negocio, historia, marcas principales y presencia internacional.

2.1. INDITEX

INDITEX es un grupo multinacional español de fabricación y distribución textil que cuenta con más de 174.000 empleados y más de 7.400 tiendas ubicadas en 96 mercados, siendo un total de 202 teniendo en cuenta su plataforma online, bajo las marcas principales de Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Oysho, Uterqüe, Lefties y Stradivarius.

Ilustración 2.1. Logo de Inditex y sus marcas



Fuente: Muchos ingresos pasivos (2018)

El negocio inició su actividad en 1963 en A Coruña (España), cuando su fundador, Amancio Ortega, crea una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir. Pero no fue hasta 1975 cuando abre la primera tienda de Zara, y durante los 10 años siguientes, se fue extendiendo rápidamente por toda España. En 1985 se funda Inditex como la empresa holding del grupo. En los años siguientes comienza su andadura internacional abriendo tiendas en Oporto (1988), Nueva York (1989) y París (1990). En 1991, Pull & Bear y Massimo Dutti se incorporan al Grupo Inditex. Bershka llega en 1998 como un concepto innovador para gente joven y Stradivarius en 1999, dirigida fundamentalmente al público femenino. En 2001 se produce el lanzamiento de la cadena de lencería femenina Oysho, además de la salida a bolsa de Inditex. Zara Home nace en 2003, destinada a la venta de artículos para decorar el hogar, y finalmente, su octava marca, Uterqüe, se lanza en 2008, especializada inicialmente en accesorios. Durante estos años y los siguientes Inditex no para de crecer y llega a los mercados de Egipto, Corea del Sur, China, Túnez, etc. En 2010 Zara comenzó a vender online y en 2015 alcanzaron las 7.000 tiendas alrededor del mundo. Además, dispone de Kiddy's Class, una colección para niños y niñas. (Inditex, 2019), (WordPress.com, s.f.).

Actualmente, la distribución de las tiendas se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2.1. Número de tiendas por marca y continente de Inditex

| | España | Europa | América | Asia y resto del mundo |
|----------------------|---------------|---------------|----------------|---------------------------------------|
| Zara | 407 | 1.338 | 349 | 579 |
| Pull&Bear | 201 | 684 | 101 | 190 |
| Massimo Dutti | 182 | 513 | 63 | 184 |
| Bershka | 191 | 773 | 118 | 220 |
| Stradivarius | 279 | 753 | 81 | 177 |
| Oysho | 171 | 449 | 69 | 159 |
| Zara Home | 124 | 390 | 68 | 138 |
| Uterqüe | 32 | 57 | 16 | 17 |
| | 1587 | 4957 | 865 | 1664 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Inditex (2020)

Ilustración 2.2. Presencia mundial de Inditex



Fuente: Atlas de marcas (2020)

Gráfico 2.1. Número de tiendas por marca de Inditex



Fuente: Inditex (2019)

2.2. MANGO

Mango es una multinacional española dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para mujer, niño y hombre que cuenta con más de 16.000 empleados y más 2.700 puntos de venta en más de 105 países, siendo el 81% del negocio internacional.

Ilustración 2.3. Logo de Mango



Fuente: Mango (2020)

El negocio inició su andadura en 1984, cuando abrió su primera tienda en Barcelona, dejando atrás un pequeño negocio familiar. Obtuvo una buena acogida y en tan solo un año ya tenía cinco locales en la ciudad. Al poco tiempo abrió su primera tienda fuera de Barcelona, en Valencia, y para 1988 ya estaba presente en 13 ciudades de España. Fue en el año 1992 cuando comenzó su expansión internacional abriendo dos tiendas en Portugal. Además, en ese mismo año se alcanzaron las 100 tiendas en el territorio español. En 1995 nace su página web oficial en Internet, aunque no se empieza a comercializar como tienda online hasta 5 años después. Mango alcanzó un gran volumen de producción haciendo que en 1997 el negocio fuese más importante en el extranjero que en España. Para 2004 ya contaba con más de 630 tiendas y operaba en 75 países distintos. Un año después ya se comercializaba en el mercado americano. Es en 2007 cuando crea el centro de diseño más grande de Europa, el Hangar Design Center, y comienza a colaborar con celebrities. En 2008 lanzó Mango Man, la primera distribución de ropa masculina de la marca, y en 2013, Mango Kids, dedicada a la moda infantil. (BekiaModa, 2016), (Inversian.com, s.f.).

Ilustración 2.4. Presencia mundial de Mango



Fuente: Atlas de marcas (2020)

2.3. DESIGUAL

Desigual es una empresa española productora de ropa, caracterizada por sus colores vivos y estampados divertidos, con más de 500 tiendas propias y más de 7.000 tiendas multimarca. Tiene más de 3.700 empleados en 100 nacionalidades diferentes.

Ilustración 2.5. Logo de Desigual



Fuente: ReasonWhy (2019)

Thomas Meyer empezó a convertir vaqueros usados en cazadoras en 1983, y un año después, buscando una marca que estampar en sus prendas, eligió Desigual basándose en una idea de la cineasta Isabel Coixet, seguido del lema “no es lo mismo”. Tras lanzar su primera colección, abrió su primera tienda en Ibiza en 1986. Aunque lograron grandes ventas, una serie de malas decisiones llevó a la compañía a declararse en suspensión de pagos en 1988, pero logró reestructurarse comercial y financieramente con nuevas colecciones. Fue a mediados de los noventa cuando Desigual comenzó a exportar a mercados internacionales, comenzando por Portugal y Francia, y abrió sus primeras tiendas en Cataluña. En 2002, se incorporó a la compañía el empresario Manel Adell. A raíz de esto, se impulsó el crecimiento de Desigual por el territorio español, abriendo en 2005 hasta 24 tiendas, y se estrenó su primer establecimiento en el extranjero en 2006, ubicado en Singapur. (Medina, 2015), (Riaño, 2010).

Actualmente, Desigual cuenta con puntos de venta, de los cuales más de 500 son tiendas propias, en más de 90 mercados, entre ellos Estados Unidos, Arabia Saudí, México, Noruega, Alemania, Egipto, Grecia, etc.

Ilustración 2.6. Presencia mundial de Desigual



Fuente: Atlas de marcas (2020)

2.4. TENDAM (GRUPO CORTEFIEL)

Grupo Cortefiel, denominado Tendam desde 2018, es una de las principales compañías europeas en el sector de moda, bajo sus cuatro marcas principales: Cortefiel, Springfield, Pedro del Hierro y Women'secret. Está presente en 90 países, dispone de alrededor de 2.000 puntos de venta y tiene más de 10.000 empleados a su cargo.

Ilustración 2.7. Logo de Tendam y sus marcas



Fuente: Twitter TendamRetail (2018)

El negocio empieza en 1880 en Madrid, como un negocio familiar de mercería, que aguantó hasta 1926 con dos nuevas tiendas en la ciudad. Con la expansión del negocio, en 1945 nace Cortefiel, con los primeros trajes de caballero. En 1960 comienza la internacionalización de la empresa con grandes exportaciones a Estados Unidos y en 1988 se crea la marca de moda juvenil Springfield. A medida que se sigue expandiendo por España (Valencia, Barcelona, Granada, etc.), en 1991 abre sus primeras tiendas en Portugal y Francia, y gracias al crecimiento del negocio logran adquirir la firma Pedro del Hierro. Women'secret aparece en 1993 especializada en lencería, y una vez llegado el año 2000 y sucesivos, comenzó la digitalización de la empresa hasta conseguir que en 2012 sus cuatro marcas operaran 100% online. Entre 2005 y 2016, la compañía pasó de estar presente en 37 países con casi 1.200 tiendas a posicionarse en 89 con casi 2.000 establecimientos. Además, cuenta con el primer Outlet multimarca especializado en moda, llamado Fifty (Cope, 2018), (Sacristán, 2018).

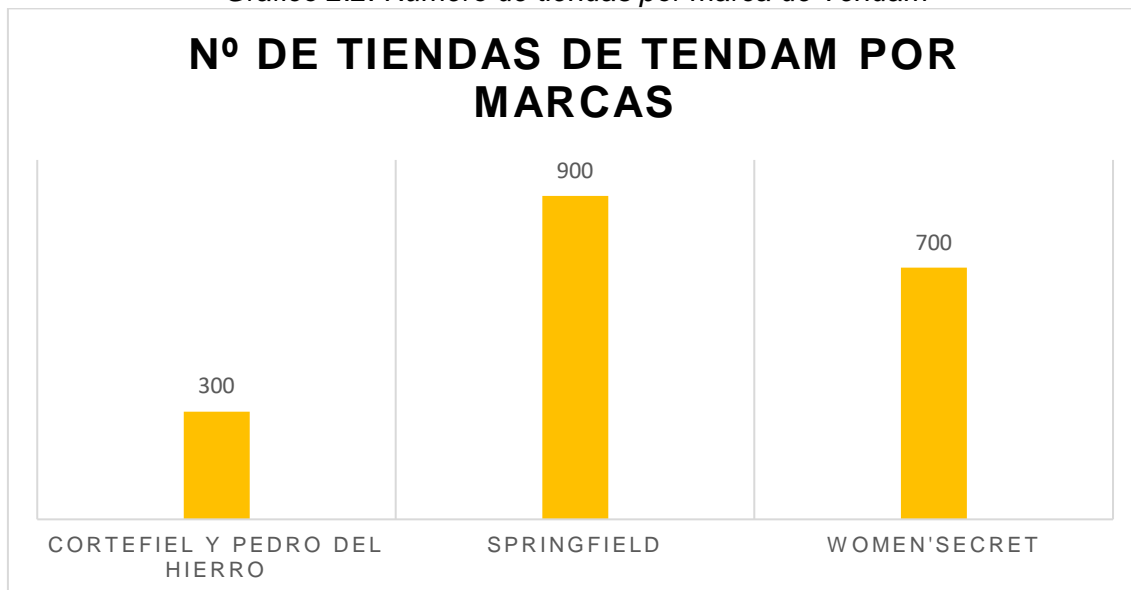
Actualmente, la distribución de sus tiendas se organiza de la siguiente manera: 1.425 puntos de venta en Europa, 236 en América, 75 en Asia y 252 en África y Oriente Medio. (Tendam, 2020).

Ilustración 2.8. Presencia mundial de Tendam



Fuente: Atlas de marcas (2020)

Gráfico 2.2. Número de tiendas por marca de Tendam



Fuente: Tendam (2020)

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito del estudio de los objetivos de investigación, que se definirán más adelante, es la obtención de una idea global sobre el proceso de internacionalización de las empresas del sector textil español.

Las empresas elegidas han sido cuatro: Inditex, Mango, Desigual y Tendam (Grupo Cortefiel). Todas son grandes empresas, referentes de la moda española y con gran renombre en los mercados internacionales, pero hay una de ellas que destaca notablemente frente al resto en cuanto al volumen de facturación. Gracias a sus propias páginas web, podemos saber que Inditex cerró el año 2018 con unas ventas de más de 26.000 millones de euros, frente a Mango, Desigual y Tendam, que facturaron 2.233 millones de euros, 655 millones de euros y 1.155 millones de euros, respectivamente. Podemos ver como hay una gran diferencia entre la facturación de Inditex y el resto, y como Mango y Tendam consiguen superar la barrera de los 1.000 millones de euros, mientras que Desigual se queda en 655.

De esta manera, se analizará el proceso de internacionalización, observando las similitudes y diferencias, de cuatro grandes empresas pero que poseen volúmenes de ventas diferentes.

En este sentido, en cuanto al marco teórico, los objetivos de investigación serán los siguientes:

1. En primer lugar, se analizará la orientación estratégica de las empresas, pudiendo ser etnocéntrica, policéntrica o geocéntrica.
2. El paso siguiente es identificar la fase de internacionalización en la que la empresa se encuentra y analizar cómo ha sido su evolución pasada.
3. Seguidamente, una vez situados en mercados exteriores, se estudiará cuál es el enfoque (estandarización o adaptación) que siguen las empresas a la hora de diseñar sus estrategias de marketing.
4. Tras lo anterior, se analizará cuál es la estrategia de macro-segmentación (diversificación o concentración) de las empresas a la hora de decidir en qué mercado o mercados introducirse.
5. Una vez estudiada la segmentación de los países, se procederá a estudiar la segmentación trasnacional o agrupación de los clientes en cada mercado.

6. Finalmente, se investigarán las diferentes formas de entradas que las empresas utilizan para introducirse en los mercados objetivo y cuál es la estrategia de marca internacional que llevan a cabo (local o global).

4. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS

4.1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

4.1.1. Marco teórico

La forma o naturaleza de la respuesta ante las oportunidades de negocio que suponen los mercados internacionales dependerá de las suposiciones o creencias de los directivos de una empresa sobre el modo de operar en el mundo. De esta manera, según la visión del mercado surgen tres orientaciones estratégicas específicas: etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica (Keegan & Green, 2009).

- La orientación **etnocéntrica** supone asumir la superioridad del país de origen frente al resto de países, considerando que todos los mercados son similares y, por lo tanto, que el producto vendido en el mercado doméstico tendrá el mismo éxito en el internacional. Debido a esto, se tiende a la estandarización de los productos y se aplica en el exterior las mismas políticas que en el país de origen (Keegan & Green, 2009). Se traslada, desde la matriz, los procedimientos y tecnologías a las filiales extranjeras, centralizando el control (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).
- La orientación **policéntrica** es todo lo contrario a la etnocéntrica. Considera que cada país es único y cada filial debe desarrollar su propia estrategia, dadas las diferencias de producción y marketing de cada mercado. Debido a esto, se tiende a la adaptación de los productos para desarrollar respuestas óptimas y maximizar beneficios (Keegan & Green, 2009). En este caso, el control de las filiales se descentraliza, y la comunicación entre estas y la sede central es escasa (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).
- La orientación **geocéntrica** considera que cualquier país del mundo es un mercado potencial por lo que se desarrollan estrategias internacionales integradas (Keegan & Green, 2009). Se ofrecen productos globalizados, pero con adaptaciones locales (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).

4.1.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio

Inditex, pese a su tamaño, no realiza excesivas campañas de marketing ya que se refuerza sobre su imagen de marca y el boca-boca original. Su página web, que detalla todas las tiendas que tiene alrededor del mundo, nos informa de que constantemente escuchan las sugerencias de los clientes, analizan los datos de venta en tiempo real e invierten grandes cantidades en logística y tecnología para poder dar en cada momento lo que los clientes quieren. Utiliza también las mismas marcas en todos los países. Además, aunque la página de Inditex solo se traduzca al español y al inglés, las páginas de sus marcas, que son iguales para todos los países, disponen de multitud de idiomas y países desde los que poder comprar. Todo esto nos indica que sigue una orientación geocéntrica.

Mango visiblemente también sigue una estrategia geocéntrica debido a que el 80% de sus ventas se realizan en el exterior y su página web (igual en todos los países) está configurada para poder traducirse en multitud de idiomas, además de ofrecer la posibilidad de comprar desde cualquier país. El nombre no se traduce en ningún idioma generando una imagen mundial consistente y no dispone de marcas específicas para algún país. Asimismo, sus anuncios televisivos normalmente solo tienen música de fondo sin ningún idioma, lo que permite su utilización en todo el mundo.

Sin embargo, Mango cuenta con un equipo de diseño único para la adaptación a las costumbres de ciertos países, y por eso, dada la importancia que Oriente Medio ha supuesto para la empresa y su largo recorrido por la región, en 2017 lanzó una colección exclusiva para el Ramadán. Esto significa que la empresa también sigue una orientación policéntrica en algunas ocasiones.

Ilustración 4.1. Colección Mango para el Ramadán



Fuente: The Luxonomist (2016)

Desigual es un caso particular. En cierta manera, a pesar de que posee muchas tiendas en el exterior y su página web se puede traducir a varios idiomas, podemos pensar que es una empresa etnocéntrica debido a que, más que adaptarse a los consumidores, parece que la novedad de sus productos y la sensación de libertad que provocan, despierta su deseo entre los clientes. Además, se apoya en campañas de comunicación vistosas, generalmente en español o inglés, que no pasan desapercibidas. Dado el éxito que supuso esta estrategia en el mercado doméstico, lo que hace es implantar la misma en el resto de mercados. Utiliza la misma marca en todos los países y la página web es idéntica en cada uno de ellos.

Por su parte, **Tendam**, a través de la página web (igual para todos los países) de sus marcas ofrece la posibilidad de comprar online solamente en algunos países de Europa, mientras que en el resto de continentes se debe realizar a través de tienda física. Tampoco utiliza marcas específicas para algún país. Esto puede significar la importancia que la empresa da al mercado doméstico y más cercano, dando lugar a una orientación más etnocéntrica. Además, su forma de comunicación se basa normalmente en anuncios televisivos, con mucho dialogo en español (algunos traducidos al inglés) y con la aparición de celebridades españolas.

Ilustración 4.2. Anuncios de Tendam y Springfield



Fuente: Canal de YouTube de Tendam y El Youtube de La Publicidad (2018)

Sin embargo, al igual que Mango, Tendam sigue una estrategia policéntrica en algunas ocasiones. Por ejemplo, en Rusia, dado que es el tercer país más importante para la empresa, en 2018 abrió nuevos establecimientos de Cortefiel y Pedro del Hierro que ofrecen productos Premium y especializados para los consumidores locales.

Tabla 4.1. Comparativa orientación estratégica

| | ETNOCÉNTRICA | POLICÉNTRICA | GEOCÉNTRICA |
|----------|--------------|--------------|-------------|
| INDITEX | | | ✓ |
| MANGO | | ✓ | ✓ |
| DESIGUAL | ✓ | | |
| TENDAM | ✓ | ✓ | |

Fuente: Elaboración propia

4.2. PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

4.2.1. Marco teórico

La formulación de estrategias para los mercados internacionales conlleva gran complejidad, de hecho, a medida que una empresa se expande, sus decisiones varían. Según se avanza en el proceso de internacionalización, la empresa pasa por diferentes etapas (no necesariamente se pasa por todas ellas) cada una de las cuales, caracterizada por una orientación, enfoque comercial y una estrategia de marketing diferentes (García Cruz, 2002).

Según García Cruz (2002), las diferentes fases son las siguientes:

- **Pre-internacional:** antes de entrar en los mercados internacionales, la empresa se centra en el mercado nacional, considerando únicamente la competencia de dentro del país y sin prestar atención a las oportunidades que se producen en los mercados internacionales. Pero existe una serie de factores provocadores, como puede ser la saturación del mercado nacional, que hacen que la empresa empiece a valorar la posibilidad de expandirse a otros mercados.
- **Fase 1:** se inicia la entrada en mercados internacionales buscando los mercados que mejor se ajusten a la oferta de la empresa, de modo que la adaptación de productos sea mínima. Las cuestiones esenciales en este momento son la elección del país en el cual introducirse y el tiempo y modo de entrada. Dada la falta de experiencia en este proceso, las empresas se apoyan en su posición nacional.
- **Fase 2:** es la expansión del mercado local. Se trata de buscar oportunidades en mercados en los que la empresa ya actúa, modificando sus productos y estrategias y ampliando sus líneas de productos, en busca de nuevos segmentos de clientes. La gestión y responsabilidad de las estrategias se traslada a las subsidiarias locales. El factor de apoyo serán las economías de escala.
- **Fase 3:** es la racionalización global. Consiste en consolidar la expansión, desarrollando una estrategia global, coordinando e integrando todas las operaciones, con el objetivo de apoyarse sobre sinergias. Se dedica un gran esfuerzo por hallar la asignación óptima de recursos entre los mercados. La estandarización de productos puede facilitar la coordinación de la producción.

4.2.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio

Sin lugar a dudas, **Inditex** es la empresa textil más grande del mundo, por lo que es lógico que se encuentre en la fase más avanzada del proceso de internacionalización. Además, es la matriz que alberga hasta ocho reconocidas marcas bajo su nombre, pudiendo comercializar diversos productos con los que cubrir cada sector del mercado.

La empresa, que posee tan solo diez centros logísticos en Arteixo, cuenta con más de 7.000 plantas de producción alrededor del mundo que se concentran principalmente

en doce clústeres: España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Pakistán, Bangladés, Vietnam, Camboya, China, Argentina y Brasil. En el pasado cerraron fábricas en América para concentrar la producción en Asia, aunque el 57% de la misma todavía se realiza en las zonas más próximas para poder reaccionar rápidamente a los cambios en las necesidades del mercado.

Dado el aumento de las ventas online también se procedió, en 2018, a una reestructuración de su red comercial que consistió en abrir tiendas de mayores dimensiones en detrimento de las más pequeñas (un tamaño medio superior del 39% respecto a las aperturas de 2012).

Con todo esto se consigue realizar de forma conjunta todo el proceso, reponiendo productos en las tiendas dos veces por semana y pudiendo realizar repartos a cualquier parte del mundo en un máximo de 48 horas.

Mango también se encuentra en la última fase. Tiene presencia en multitud de países y aprovecha los recursos disponibles para poder comercializar un producto global.

A diferencia de muchas empresas, Mango no tiene fábricas propias, sino que colabora con otras. En los últimos años, debido a la tendencia del *fast fashion*, ha ido incrementando el número de las mismas hasta supera el millar, fundamentalmente localizadas en Asia e intentando acercarlas a España y Europa, las cuales suponen ya un 40% del total, para ganar mayor velocidad. Además, posee un nuevo e inmenso centro logístico en Barcelona con el que poder dar respuesta a las necesidades de sus clientes de la forma más rápida, dando servicio a todo el mundo, salvo en los países en los que dispone de almacenes satélite como Alemania, México, China o USA, entre otros.

Además, hace unos años quiso consolidar su división de comercio online, fusionando varias sociedades en una sola para llevar a cabo esta actividad, racionalizando costes y simplificando su estructura.

A pesar de que **Desigual** se localiza en un centenar de países, aún le queda camino por recorrer, por lo que encajaría perfectamente en la fase dos de su internacionalización.

A día de hoy, la compañía ha pasado por grandes problemas que la han obligado a renovar por completo su producto, las tiendas y su estrategia de internacionalización, con el objetivo de reducir la edad media de su público. Además, tiene ambiciosos planes para abrir hasta 50 nuevas tiendas y reforzarse en lugares como los Balcanes, donde ha abierto su primera tienda monomarca en Bosnia Herzegovina.

Incluso podríamos decir que la compañía todavía presenta ciertas características de la primera fase si consideramos que ha puesto su foco expansión en Latinoamérica, donde apenas tiene presencia pero que empieza a experimentar cierto crecimiento.

Por su parte, **Tendam**, que indudablemente es una gran empresa internacional, posee redes de oficinas de compra en España, Hong Kong e India, centralizando la distribución en su centro logístico de Madrid y otro complementario en Hong Kong.

Podríamos decir que se encuentra en la última fase de internacionalización, pero todavía posee rasgos de la segunda dado que su presencia en el resto de continentes con respecto a Europa es reducida. Por ejemplo, como ya hemos visto, la empresa está reforzando su presencia, abriendo nuevas tiendas, en países como Rusia que suponen un gran potencial de desarrollo para la compañía, llegando incluso a dedicar productos exclusivos para los consumidores locales.

Tabla 4.2. Comparativa proceso evolutivo formulación estrategias de marketing

| | FASE 0 | FASE 1 | FASE 2 | FASE 3 |
|----------|--------|--------|--------|--------|
| INDITEX | | | | ✓ |
| MANGO | | | | ✓ |
| DESIGUAL | | ✓ | ✓ | |
| TENDAM | | | ✓ | ✓ |

Fuente: Elaboración propia

4.3. TENDENCIA A LA ESTANDARIZACIÓN O A LA ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL

4.3.1. Marco teórico

Una cuestión importante una vez establecidos en el exterior es conocer el grado en que las empresas pueden estandarizar sus decisiones de marketing, ya que las diferencias entre países desembocan en muchas ocasiones en la adaptación de las mismas (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).

La **estandarización** es recomendable cuando existen economías de escala en las áreas de producción o comerciales (Jerez Riesco & Mendoza, 2010). Consiste en vender el mismo producto y de igual manera en todos los mercados, con las menos modificaciones posibles para maximizar el ahorro (García Cruz, 2002).

Los factores clave de este enfoque son la homogeneización de los gustos de los consumidores, el sacrificio de preferencias en cuanto a ciertas características del producto en favor de precios más bajos y mayor calidad, y la obtención de economías de escala. Además, supone una serie de ventajas como son costes más bajos, mayor rapidez de aprendizaje, imagen global consistente, mejora de la planificación y el control, etc. (García Cruz, 2002).

Sin embargo, también surgen una serie de barreras externas (restricciones gubernamentales, coste de transportes, diferencias en las características de los mercados...) e internas (filosofía de la empresa, estructura organizacional, motivación de los gerentes locales...) (García Cruz, 2002).

Por el contrario, la **adaptación** consiste en satisfacer las necesidades y demandas de los consumidores, actuando bajo una estrategia específica en cada mercado, proporcionando un trato más individualizado (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).

Con este enfoque se consigue evitar las barreras de la estandarización, pero lógicamente, al tener que adaptar cada producto, el ahorro será menor (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).

4.3.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio

En casos reales, es prácticamente imposible encontrar a una empresa totalmente estandarizada o adaptada, ya que, aunque se decanten visiblemente por una estrategia, siempre tendrán pinceladas de la otra.

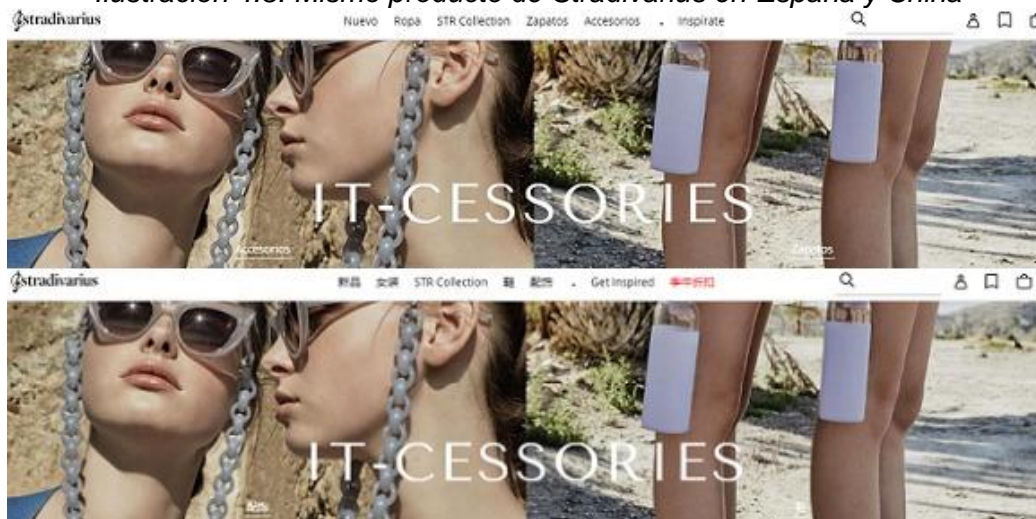
En el caso de **Inditex**, es notable la estandarización que realiza a través de sus marcas. Desarrolla productos globales, definiendo un público objetivo uniforme y por encima de las fronteras de cada país, sin una segmentación profunda por edades o estilos de vida. Con esto logra unificar la producción y gozar de las ventajas que suponen las economías de escala.

Pero, en ocasiones, es visible como la empresa realiza ciertas adaptaciones, por ejemplo, con la política de precios, que se adapta a cada mercado para lograr la rentabilidad de las tiendas. En cuanto a Zara, la marca más reconocida de todo el

grupo, es sabido que presenta precios más asequibles en España que en el resto del mundo (en Estados Unidos los precios son hasta un 45% superiores y en Latinoamérica entre el 30% y el 40%).

Otro caso de adaptación fue, el año pasado, su colaboración con una escuela de diseño italiana, brindando la posibilidad a algunos de sus estudiantes a desarrollar una colección confeccionada con tejidos italianos.

Ilustración 4.3. Mismo producto de Stradivarius en España y China



Fuente: Stradivarius (2020)

Mango, al igual que Inditex, ha intentado seguir una estrategia de estandarización en todas sus variables de marketing, pero con pequeñas adaptaciones para cada mercado. Desarrolla un producto común de forma estandarizada, con una calidad y diseño superiores al resto, utilizando etiquetas genéricas para todo el mundo, pero adaptando las tallas a grandes mercados como son Europa, Estado Unidos o México.

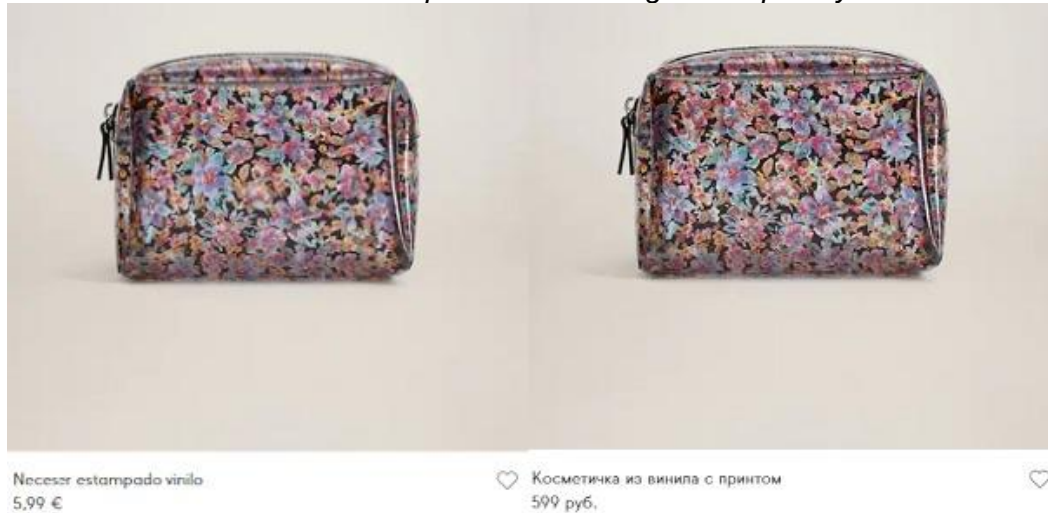
Ilustración 4.4. Etiqueta de Mango



Fuente: Letgo (2020)

La página web es igual para todos los países, pero da la posibilidad de traducirla a multitud de idiomas y comprar desde diferentes lugares. Además, en cuanto a la publicidad, utiliza anuncios genéricos que pueden adaptarse a cada mercado. Todo esto hace posible la estandarización del producto, obteniendo economías de escala, y facilita la comprensión del producto a los clientes del mercado de destino.

Ilustración 4.5. Mismo producto de Mango en España y Rusia

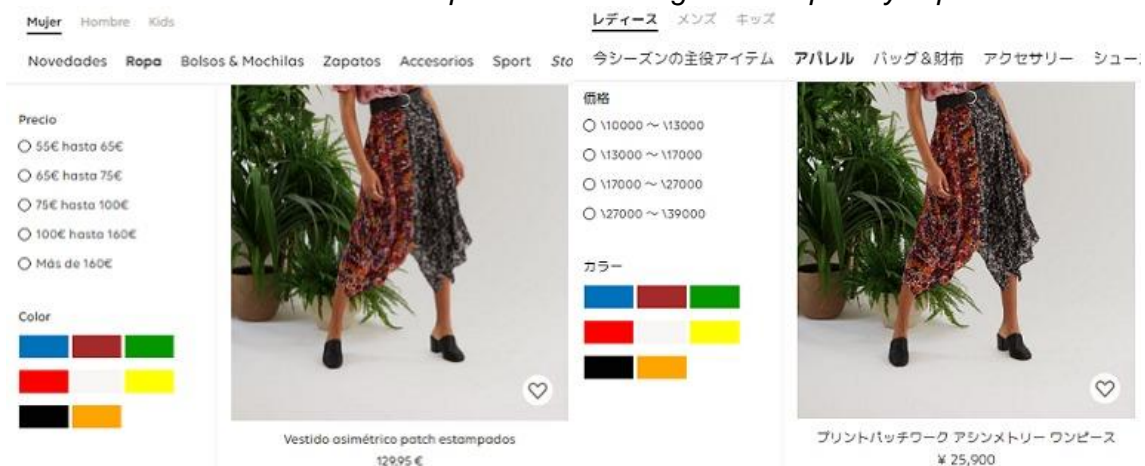


Fuente: Mango (2020)

Desigual persigue un concepto global de estandarización. El nombre de su marca nunca se traduce formando una imagen global consistente y la producción es la misma para todos los países. Aunque la página web pueda traducirse en numerosos idiomas y sí que traten ciertos aspectos étnicos de cada mercado dentro de las colecciones, no desarrollan ninguna específica para un país, sino un producto común.

Se utilizan etiquetas genéricas y las únicas adaptaciones se realizan en el país de destino donde se añaden las diferentes tallas para sus grandes mercados, como son Estados Unidos, México o Reino Unido, o se indica el cambio de moneda. Además, en cuanto a la publicidad, normalmente utilizan los mismos anuncios en español y alguno en inglés.

Ilustración 4.6. Mismo producto de Desigual en España y Japón



Fuente: Desigual (2020)

Ilustración 4.7. Etiquetas de Desigual



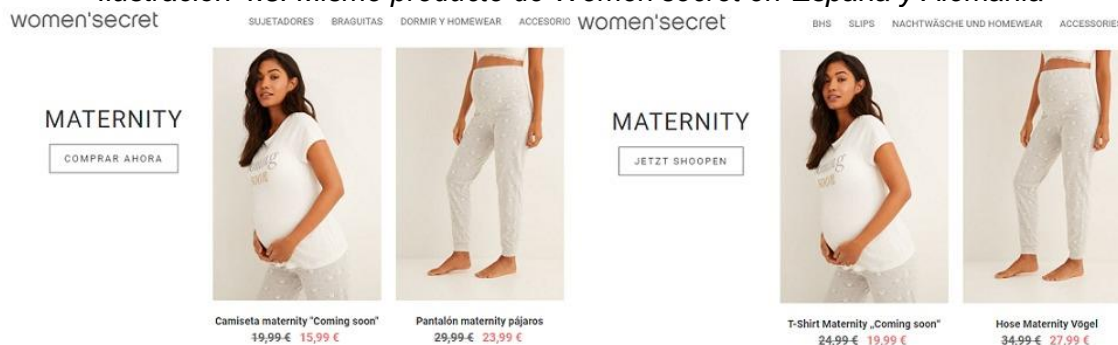
Fuente: Todocoleccion (2020) y Vinted (2020)

Tendam también sigue una estrategia de estandarización (con pequeñas adaptaciones), como es lógico en todas las grandes empresas, para poder minimizar costes y obtener economías de escala. Realiza la mayor parte de su producción mayormente en países subdesarrollados, pero sin olvidar la calidad de sus productos.

Su página web es igual en todos los países y sólo permite comprar desde Europa. En cuanto al etiquetado, adaptan tallas y el cambio de moneda para el país de destino. Normalmente se publicitan sólo mediante anuncios con mucho dialogo en español o en inglés, siendo sus gastos en publicidad bajos respecto a sus competidores.

En algunas ocasiones adapta sus colecciones, como hizo en la India, a tendencias o segmentos como el “urban fashion”, encabezado por jóvenes urbanitas.

Ilustración 4.8. Mismo producto de Women'secret en España y Alemania



Fuente: Women'secret (2020)

Tabla 4.3. Comparativa tendencia a la estandarización o a la adaptación

| | ESTANDARIZACIÓN | ADAPTACIÓN |
|----------|-----------------|------------|
| INDITEX | ✓ | |
| MANGO | ✓ | |
| DESIGUAL | ✓ | |
| TENDAM | ✓ | |

Fuente: Elaboración propia

4.4. ESTRATEGIA DE MACRO-SEGMENTACIÓN: ELECCIÓN DE PAÍS-MERCADO

4.4.1. Marco teórico

Las empresas que operan en mercados internacionales deben decidir si concentrar sus recursos y esfuerzos hacia pocos mercados atractivos o diversificarlos hacia un número más elevado de ellos (Bradley & Calderón, 2006).

La estrategia de **concentración** supone una expansión más lenta y gradual, persiguiendo una penetración más intensa en los mercados mediante un compromiso elevado de recursos. Con este enfoque se goza de una serie de ventajas como son evitar la dispersión de recursos, reducir los costes de transacción, menor vulnerabilidad en los mercados, etc., pero también se destaca el riesgo de dependencia de los mercados, sobre todo si están en situación de inestabilidad (García Cruz, 2002).

Los factores que favorecen la concentración son el objetivo de crecimiento mediante penetración de mercado, producto de compras repetidas, mercados estables o maduros, alta fidelidad del cliente, etc. (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).

Por el otro lado, la estrategia de **diversificación** se basa más bien en el número de mercados atendidos que en el nivel de implantación en los mismos, es decir, persigue estar presente en el mayor número de países posible, pero con un bajo nivel de penetración. Las ventajas de este método son una mayor flexibilidad operativa y la posibilidad de obtener economías de escala y reducir costes (García Cruz, 2002).

Los factores que impulsan la diversificación son el objetivo de crecimiento mediante desarrollo de mercado, consumo no repetitivo, mercados nuevos o inestables, poca fidelidad del cliente, etc. (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).

4.4.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio

Inditex tiene más de 7.400 tiendas alrededor del mundo, ubicándose hasta en 202 mercados si tenemos en cuenta su negocio online. A lo largo de su historia y hasta la fecha ha predominado la macro-segmentación diversificada, aunque en su fase inicial fue concentrada.

Desde el principio de su expansión, emigró hacia países (aunque pocos de forma simultánea) muy diversos sin importar la distancia ni las diferencias culturales, apoyándose en gran medida en la reputación de marca que logró aunar en España. Así es como, tras la fuerza que ganó con Zara por el territorio español, comenzó su andadura internacional en 1988 por Portugal. En 1989 cruza el charco hasta Estados Unidos, en 1990 llega a Francia, en 1992 se establece en México, en 1993 comienzan a vender en Grecia y en 1994 llegan a Bélgica y Suecia. Ya entre 1995 y 1998 comienzan a operar en multitud de países como Malta, Chipre, Noruega, Israel, Argentina, Emiratos Árabes, Japón, Reino Unido, Turquía..., y así un largo etcétera. Al mismo tiempo, fue creando un amplio catálogo de marcas con las que poder abarcar los diferentes segmentos del mercado hasta establecerse en todo el mundo.

Mango también ha seguido una estrategia de diversificación en su internacionalización gracias a su sistema de franquicias por todo el mundo, que actualmente son superiores a las tiendas propias, menos en España donde dan prioridad a estas últimas.

La compañía se sirvió de tiendas propias para los mercados más estables (sin abandonar la posibilidad de establecer franquicias también en estos), y de franquicias para poder expandirse rápidamente, con el objetivo de estar presente en el mayor número de países, más que centrarse en el volumen de tiendas por país.

Su internacionalización comenzó con las franquicias en 1992 cuando se estableció en Portugal y hasta 1995 se abre un total de 37 franquicias en países como Andorra, Bélgica, Francia, Grecia, Israel, Malta y Suiza. En 1995 entra en Asia con puntos de venta en Singapur y Taiwán, y entre en 1996 y 2002 comienzan a abrir tiendas propias en mercados geográficamente distantes, como Cuba, Brasil, Chile, Venezuela, México y Argentina. Es en 2006 cuando entra en Estado Unidos.

En cuanto a **Desigual**, se puede decir que comenzó siguiendo una estrategia de concentración hasta que consiguió consolidarse en el mercado, que es cuando comenzó su diversificación.

En sus inicios (en los que solo producía ropa femenina) no experimentó un crecimiento demasiado acelerado, e incluso llegó a declararse en suspensión de pagos, por lo que es lógico que tardase más de una década en iniciar su proceso de internacionalización. Lo hizo mediante exportaciones a mercados similares y cercanos, como Francia y Portugal. El proceso fue lento y no fue hasta otra década más tarde, en 2006, que abrió su primera tienda física en el extranjero, en Singapur, y desde entonces ha abierto hasta 500 tiendas propias por todo el mundo. A estas se añaden las tiendas multimarca que se elevan hasta 7.000 y que hacen evidente la actual diversificación de la compañía. También se suma el hecho de que Desigual amplió su gama a hombres y niños, incluso produciendo accesorios, accediendo a nuevos segmentos del mercado.

Por su parte, **Tendam**, a pesar de estar presente en un gran número de países ha seguido una estrategia de concentración desde el principio de su internacionalización.

Comenzó con grandes exportaciones a Estados Unidos en 1960 pero no fue hasta varias décadas después, en 1991, que abrió sus primeras tiendas en el extranjero, en Portugal y Francia. Hasta 1994 solo había incorporado Alemania a la lista. Así es como fue expandiéndose de manera gradual por diversos países de Europa, concentrando recursos para controlar cada mercado, para seguir creciendo con la misma estrategia, al tiempo que iba introduciendo sus nuevas marcas. Su presencia física en países como Estados Unidos o China no llegó hasta pasado el 2010. Para los mercados menos estables la compañía también se sirve de franquicias, pero son mucho menores que las tiendas propias. Estas últimas se localizan fundamentalmente en el territorio europeo y el grueso de la misma se concentra en España.

Tabla 4.4. Comparativa macro-segmentación

| | CONCENTRACIÓN | DIVERSIFICACIÓN |
|----------|---------------|-----------------|
| INDITEX | | ✓ |
| MANGO | | ✓ |
| DESIGUAL | | ✓ |
| TENDAM | ✓ | |

Fuente: Elaboración propia

4.5. SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL

4.5.1. Marco teórico

Después de que la empresa haya decidido en qué mercados introducirse, debe identificar los diferentes segmentos de clientes que se agrupan en cada uno de ellos. El objetivo de segmentar el mercado es conocer las necesidades de los consumidores para poder adaptar su oferta y estrategias de marketing hacia ellos, mejorando así su posición competitiva (García Cruz, 2002).

Según García Cruz (2002), “la **segmentación transnacional** busca segmentos similares en diferentes países/mercados a los que poder aplicar la misma estrategia de marketing” e indica que “la base para la segmentación no es tanto la dimensión geográfica como el comportamiento ante el consumo”.

Existen tres enfoques diferentes:

- **Segmentos universales:** son aquellos grupos de consumidores que poseen las mismas expectativas de consumo en todos los países. Suelen ser muy

pequeños, pero representan una gran oportunidad dada su acumulación (García Cruz, 2002).

- **Segmentos diversos entre los países:** segmentos diferentes en cada país que demandan un mismo producto. Se adaptan las estrategias de distribución y comunicación (García Cruz, 2002).
- **Grupos de países homogéneos:** consiste en dirigirse a países/mercados que son similares en cuanto a su entorno económico, geográfico o cultural. La identificación de las similitudes y diferencias, desde el punto de vista del entorno de los países, permite la estandarización y la adaptación al mismo tiempo (García Cruz, 2002).

4.5.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio

Todas las empresas siguen una segmentación similar, al ser las prendas de ropa un producto universal, decantándose por los segmentos universales, aunque, en algunas ocasiones, también optan por los grupos de países homogéneos, generalmente en los países musulmanes.

Inditex, dado el amplio catálogo de marcas de que dispone, cubre casi todos los segmentos de los mercados. Zara es su marca más generalista y se dirige a familias jóvenes de clase media que busquen una buena relación calidad precio. Pull & Bear está enfocado a jóvenes que buscan tendencias actuales de moda urbana. Bershka y Stradivarius se dirigen esencialmente hacia mujeres jóvenes de entre 15 y 25 años que quieran un estilo más informal y rompedor. Oysho se centra en la lencería de mujeres de todas las edades. Massimo Dutti se focaliza tanto hacia el público masculino como femenino, más sofisticado e independiente. Finalmente, Uterqüe está especializada en complementos de moda. Así, Inditex intenta buscar los mismos tipos de clientes en cada país y distribuye, a gran escala por todo el mundo, un producto de gran calidad y a precio asequible. Este precio se fija después de analizar las características de cada mercado.

Sin embargo, también es observable como la compañía ha desarrollado una segmentación por grupo de países homogéneos, por ejemplo, en los países musulmanes. Inditex se alió con Alhokair, un importante promotor inmobiliario saudí, para su expansión por Arabia Saudí y los Emiratos Árabes Unidos. El grupo se encamina ya a los 200 establecimientos en forma de franquicias, y localizados en grandes centros comerciales. Todas las marcas están presentes, aunque Uterqüe y Zara Home son minoritarias. Fuera de esta alianza, la empresa también se localiza en otros países musulmanes, como Líbano, Jordania, Kuwait, Bahrein, Qatar, etc. Colaboran con personal local y se utilizan políticas específicas para estos países, como el producto, que se adapta, por ejemplo, con cortes de falda más largos.

Mango comercializa prendas para mujeres, hombres y niños. Comenzó con la ropa femenina y posteriormente lanzó las colecciones de Mango Man y Mango Kids. Después también desarrolló las líneas Mango Touch y Mango Young, la primera dedicada a complementos y la segunda destinada a ampliar su abanico de clientes, buscando a un público más joven, de entre 14 y 20 años. Sus precios, antes superiores a los de Zara, se han ido igualando hasta encontrarse en la misma línea que la marca de Inditex. Así, busca segmentos similares en todos los países, centrándose principalmente, a parte de Europa, en Asia.

Por otro lado, a través del departamento de colecciones especiales de la compañía, desarrolla diseños exclusivos cumpliendo con los cánones culturales y religiosos de países de distintas zonas, como la de Oriente Medio, por lo que también realiza en algunas ocasiones una segmentación por grupos de países homogéneos. Con más de 45 modelos, el departamento se encarga de satisfacer las necesidades diarias en las

actividades profesionales y de ocio de la mujer en festividades tan importantes como el Ramadán, incluyendo chalecos, caftanes, leggings...

Desigual siempre se ha caracterizado por sus estampados extremos y con gran carga gráfica, fundamentalmente destinados al público joven. Con el tiempo la compañía ha pasado por ciertos problemas y decidieron producir prendas más sencillas con el objetivo de alcanzar a todo tipo de público. Así, intentan establecer segmentos universales en todos los mercados en los que se sitúa. Actualmente, su presencia es mayor en Europa, Asia y Estados Unidos, mientras que en Latinoamérica y África aún es bastante escasa.

Al igual que el resto de empresas, **Tendam** busca segmentos universales en todos los países. Cortefiel se dirige a hombres y mujeres de entre 35 y 45 años. Springfield ofrece moda juvenil a hombre y mujeres de entre 25 y 35 años. Pedro del Hierro cuenta con tradición en la alta costura del país. Women'secret está destinada al público femenino de entre 25 y 35 años, especializada en ropa íntima.

Por otro lado, podríamos decir que también establece una segmentación de países homogéneos, ya que, aunque está presente en casi de todo el mundo, se hace visible la visión de la compañía de fundamentar su presencia en Europa (de casi 2.000 puntos de venta, más de 1.400 se encuentran en Europa), de entorno cultural y económico similar.

Tabla 4.5. Comparativa segmentación transnacional

| | SEGMENTOS UNIVERSALES | SEGMENTOS DIVERSOS ENTRE LOS PAÍSES | GRUPO PAÍSES HOMOGÉNEOS |
|----------|--------------------------|--|----------------------------|
| INDITEX | ✓ | | ✓ |
| MANGO | ✓ | | ✓ |
| DESIGUAL | ✓ | | |
| TENDAM | ✓ | | ✓ |

Fuente: Elaboración propia

4.6. FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

4.6.1. Marco teórico

A la hora de internacionalizarse, es necesaria la elección del modo de entrada o vía de penetración en el mercado exterior más idóneo. Básicamente, son tres los planteamientos que se pueden adoptar en este sentido: exportar los productos desde el mercado de origen hasta el de destino, establecer la producción en el mercado de destino o conceder ventajas competitivas a empresas del mercado de destino mediante licencias o franquicias (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).

1. **Exportación indirecta:** se caracteriza porque la empresa fabricante no es la que se encarga de las tareas de exportación, sino que contrata a otra que se encuentre en el mercado de origen para que lleve a cabo esa labor (Bradley & Calderón, 2006).
 - a. Intermediarios independientes: son empresas que venden productos en el mercado exterior y que mantiene relación con clientes en el mercado de destino y con proveedores (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).
 - b. Trading companies: son empresas de servicios, expertas en operaciones comerciales internacionales, que son contratadas para gestionar las tareas de exportación y la inserción de las empresas locales en el mercado exterior (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).

2. **Exportación directa:** supone un mayor nivel de penetración en el mercado exterior y de compromiso de recursos ya que es la empresa fabricante la que se encarga personalmente de la exportación (García Cruz, 2002).
 - a. Venta directa: los representantes de la empresa son los encargados de comercializar el producto en el mercado exterior (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).
 - b. Agentes y distribuidores: la venta a través de agentes es similar a una venta directa. Se dedica a vender el producto por orden del exportador, pero sin asumir nunca la propiedad del mismo. Sin embargo, el importador-distribuidor sí asume la propiedad, comprando el producto al exportador y vendiéndolo en el mercado en el que opera (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).
 - c. Subsidiarias de venta: son establecimientos de la empresa exportadora en el mercado exterior, manteniendo contacto con clientes y conociendo el mercado. Se puede implantar en forma de filiales (independientes) o sucursales (dependientes) (García Cruz, 2002).
3. **Exportación concertada:** cuando la exportación individual resulta compleja, una empresa puede asociarse con otros fabricantes para comercializar un producto (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).
 - a. Piggyback: consiste en la utilización de la red de distribución de otro fabricante (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).
 - b. Consorcios de exportación: es la agrupación de dos empresas domésticas para acceder a los mercados exteriores (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).
 - c. Joint-ventures: alianzas entre dos o más empresas de diferentes países con ventajas competitivas distintas para realizar una actividad conjunta (Hollensen & Arteaga Ortiz, 2010).
 - d. Franquicias: supone la cesión de un producto, nombre, marca, *know how*, etc. sobre un negocio a una empresa del mercado exterior, permitiéndola realizar su venta y distribución (García Cruz, 2002).
 - e. Alianzas estratégicas: son acuerdos a largo plazo entre dos o más empresas competidoras. Pueden ser horizontales (entre competidores directos) o verticales (con proveedores o clientes) (García Cruz, 2002).
4. **Producción en el mercado exterior:** se evitan las barreras comerciales de un mercado, pero implica un mayor grado de compromiso (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).
 - a. Contrato de fabricación: la empresa exportadora contrata a una local para que fabrique su producto en su nombre (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).
 - b. Licencias: traspaso a un tercero del mercado exterior el derecho a explotar una patente o *know how* sobre un producto o proceso productivo, a cambio de una cantidad (Jerez Riesco & Mendoza, 2010).
 - c. Establecimiento de centros de producción: la empresa, por medio propios, puede producir en el mercado de destino estableciendo una subsidiaria de producción (García Cruz, 2002).

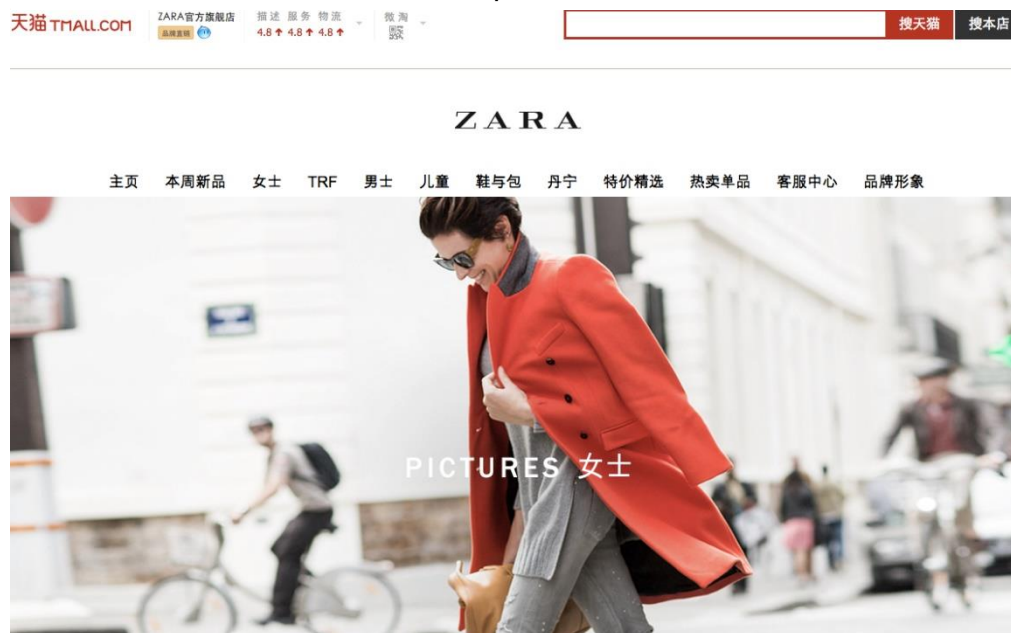
4.6.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio

En general, todas las empresas analizadas utilizan las mismas formas de entradas en los mercados. La exportación indirecta es inexistente, mientras que la exportación

directa y la exportación concertada son predominantes (aunque con algunas diferencias dentro de ellas), pero también es observable la producción en mercados exteriores.

En el caso de **Inditex** prevalece la exportación directa. Las tiendas físicas son miles de subsidiarias de venta propias que la compañía tiene alrededor del mundo. Se prescinde de intermediarios (y por tanto de exportación indirecta) y vende sus productos online a través de la página web de sus marcas (venta directa), aunque también colabora con Tmall, la plataforma online perteneciente al gigante Alibaba, para operar todas sus marcas en china.

Ilustración 4.9. Zara en la plataforma online china Tmall



Fuente: Distribución actualidad (2014)

Por su parte, en cuanto a la exportación concertada, la empresa utiliza varias estrategias. Dispone de un sistema de franquicias, en mercados de pequeño tamaño o con barreras culturales (Tailandia, Arabia Saudí, Andorra, Israel, etc.), que representan actualmente el 14% del total de tiendas y facturación. También, en el pasado, formó una joint-venture con el grupo Tata, con el objetivo de comercializar Zara en la India. Finalmente, ha establecido alianzas como la que tiene con Apranga, una cadena de venta de ropa de los Países Bálticos, que gestiona su actividad en Lituania, Estonia y Letonia, además de poder diligenciar la plataforma online de todas las marcas en esa zona del mundo.

Además, aunque cuenta con diez fábricas propias en España, también produce en el exterior con más de 7.000 contratos de producción en el mundo, aunque concentrados en doce clústeres.

Mango vende sus productos a través de su página web utilizando la venta directa y tiene establecidas numerosas subsidiarias de venta, es decir, tiendas propias, por todo el mundo. Están ubicadas en las ciudades principales y, generalmente, los gerentes de las mismas suelen ser originarios del país de destino, lo que proporciona a la empresa mayor información del mercado en el que opera. Un tipo de tienda propia característica de Mango es la llamada *flagship*. Estas cuentan con un tamaño mayor al habitual y permite a la firma darse a conocer. Se suele entrar con este tipo de tiendas en aquellos países donde se desea registrar un importante crecimiento, como Estados

Unidos, Francia, Portugal, etc., y se basa en concentrar menos tiendas, más grandes y relevantes en las ciudades clave.

Ilustración 4.10. Flagship de Mango en Nueva York



Fuente: MANGO PRESSROOM (2017)

Por otro lado, también utiliza franquicias, aunque cuentan un tamaño inferior que las tiendas propias y son utilizadas para aquellas ciudades más pequeñas o con barreras culturales (muy comunes en Asia y Arabia Saudí), pero en número superan el 50% del total de puntos de venta la compañía. En cuanto a exportación concertada, también ha realizado alianzas, por ejemplo, a finales de 2018 con otra de las empresas objeto de estudio, Tendam, para el transporte marítimo de mercancías. El objetivo era coordinar parte de su cadena de valor, trabajando con CrossXStaff Iberia, una red de compras que agrupara los volúmenes de mercancías de sus socios.

Finalmente, también produce en el exterior, pero no tiene fábricas propias sino contratos de producción por el mundo, fundamentalmente en Asia.

De forma similar a las anteriores, **Desigual** opta por la exportación propia mediante la venta directa a través de su página web y el establecimiento de más de 500 subsidiarias de venta por el mundo, es decir, tiendas monomarca propias, llegando incluso a ser franquicias, sobre todo en algunos países asiáticos.

Sin embargo, la gran presencia de la compañía por todo el mundo se debe a sus más de 7.000 tiendas multimarca. Hace unos años la compañía creó la llamada Dshop, un modelo de tienda entre el punto de venta multimarca y la franquicia, con el objetivo de establecer macro corners en los establecimientos de sus clientes multimarca, ocupando entre un 80% y 100% de la superficie de venta.

Además, también produce en mercados exteriores mediante contratos de fabricación, fundamentalmente en Europa, China y la India.

Los puntos de venta de **Tendam** son en régimen de gestión directa o por medio de franquicias. Los primeros (más de 1.400) se localizan sobre todo en Europa, aunque también tiene subsidiarias de venta propias en México. En el resto de países se utiliza el sistema de franquicias (cerca de 600), excepto en España y Portugal, donde la tienda propia es el único sistema de venta. También desarrolla la venta directa a través de la página web de sus marcas.

Además de las franquicias, en cuanto exportación concertada, la compañía ha hecho uso de las joint-ventures. Por ejemplo, en 2012 firmó un contrato con la empresa Scarvic, encargada de controlar grandes almacenes, para introducir al grupo en el mercado de China y contemplaba la apertura de 800 puntos de venta en los años posteriores.

Finalmente, Tendam dejó de fabricar en España para hacerlo enteramente en el extranjero. Posee sus propias plantas en Marruecos o Hungría, pero la inmensa mayoría de su producción se debe a subcontrataciones en lugares con mano de obra barata, fundamentalmente Asia.

Tabla 4.6. Comparativa formas de entrada en mercados exteriores

| | EXPORTACIÓN INDIRECTA | EXPORTACIÓN DIRECTA | EXPORTACIÓN CONCERTADA | PRODUCCIÓN EN EL MERCADO EXTERIOR |
|----------|--------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| INDITEX | | ✓ | ✓ | ✓ |
| MANGO | | ✓ | ✓ | ✓ |
| DESIGUAL | | ✓ | ✓ | ✓ |
| TENDAM | | ✓ | ✓ | ✓ |

Fuente: Elaboración propia

4.7. ESTRATEGIA DE MARCA INTERNACIONAL

4.7.1. Marco teórico

Una marca sirve para identificar a un producto y actúa como garantía en relación a las expectativas del consumidor sobre el mismo (Jerez Riesco & Mendoza, 2010). Ofrece la posibilidad de que el consumidor desarrolle una serie de impresiones o elementos psicológicos (una idea o una personalidad), que da lugar a la imagen de marca (García Cruz, 2002).

La empresa puede seguir varias estrategias, desde vender el mismo producto (o adaptado a las necesidades locales) en diferentes países bajo la misma marca o productos estandarizados con marcas distintas en cada mercado (García Cruz, 2002).

- **Marcas locales:** normalmente creadas por empresas globales para adaptarse a las necesidades y preferencias del mercado de destino, son aquellas que solamente han tenido éxito en un país o mercado (Keegan & Green, 2009).
- **Marcas globales:** aquellas que tienen el mismo nombre y similar posicionamiento e imagen en todo el mundo (Keegan & Green, 2009). Se consiguen economías de escala y una imagen global consistente (Herrero Crespo, 2020).

4.7.2. Aplicación a las empresas objeto de estudio

Este apartado es, sin ninguna duda, el más homogéneo de todos los expuestos anteriormente, ya que todas las empresas estudiadas optan por utilizar marcas globales, uniformes en todos los países y sin ninguna variación, ya sea de logo o traducción.

Con este tipo de marcas consiguen una imagen global consistente, extendiendo la reputación que lograron aunar en España y vendiendo, a grandes rasgos, el mismo producto en todos los países, pero con adaptaciones locales, como pueden ser la talla o el precio. Todo el catálogo de marcas de Inditex y Tendam está presente en la mayoría de los países y no varía en ningún aspecto.

De todas las empresas, se puede decir que Inditex consiguió con Zara convertir a esta filial en la marca de ropa más grande del mundo, gracias a la importancia, fidelidad y valores que adquirió en el territorio español, y que consiguió extender al resto del mundo. Aunque en España es una marca destinada a la clase media, en el extranjero se considera como una marca de lujo. Fue una inspiración para el resto de empresas españolas a mantener una imagen consistente en todos los países.

Tabla 4.7. Comparativa estrategia de marca internacional

| | MARCAS LOCALES | MARCAS GLOBALES |
|----------|----------------|-----------------|
| INDITEX | | ✓ |
| MANGO | | ✓ |
| DESIGUAL | | ✓ |
| TENDAM | | ✓ |

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Este trabajo tenía como objetivo el análisis del proceso de internacionalización de cuatro empresas españolas pertenecientes al sector textil. A estas empresas cada vez les es más fácil expandirse en el exterior gracias a la globalización y a las nuevas herramientas tecnológicas.

En este sentido, se eligieron las cuatro empresas más grandes de España, que tienen gran presencia en el mercado internacional, pero que poseen grandes diferencias de tamaño entre ellas. Inditex es la más grande con una diferencia arrolladora y le siguen Mango y Tendam con similar dimensión, mientras que sin lugar a dudas Desigual es la más pequeña. Con esto, era lógica pensar que podía haber discordancias en su proceso de internacionalización.

En el primer punto, se puede observar cómo Inditex y Mango siguen una estrategia geocéntrica, ofreciendo un producto global, pero con adaptaciones locales, mientras que Desigual y Tendam persiguen una estrategia etnocéntrica, ya que implantan en el exterior la misma política del mercado doméstico, con campañas de comunicación generalmente solo en español o permitiendo comprar online solo en algunos países de Europa. Además, en algunas ocasiones, Mango y Tendam desarrollan una estrategia policéntrica para adaptarse a ciertos mercados, como son los países musulmanes durante del Ramadán o Rusia, respectivamente.

En cuanto al proceso evolutivo de formulación de estrategias, las dos empresas más grandes se encuentran indudablemente en la fase de racionalización global, con la producción concentrada e intentando aproximarla en cierta medida a los centros logísticos para poder dar una respuesta eficiente. Por su parte, Tendam, aunque también se encuentra en esa última fase, posee rasgos de la etapa de desarrollo de los mercados locales al ser muy escasa su presencia en el resto de continentes frente a Europa, además de seguir fortaleciendo mercados conocidos como Rusia; y Desigual, que se encuentra también en esta etapa de desarrollo pero con rasgos de la primera etapa de entrada inicial, ya que, aunque, todavía siguen reforzándose en lugares en los que ya tiene presencia (los Balcanes), hay otros mercados nuevos en los que apenas tiene presencia y quiere introducirse (Latinoamérica), para experimentar cierto crecimiento.

En cuanto a la tendencia a la estandarización o adaptación de las estrategias por parte de las empresas, es observable como todas se dan decantado por la primera opción,

con productos globales, pero con pequeñas adaptaciones en cada mercado, como puede ser el precio, la talla o el idioma en la página web.

Si hablamos de la macro-segmentación, se puede observar grandes diferencias. Inditex comenzó con una estrategia de concentración entrando en pocos mercados de forma simultánea, pero a día de hoy es indiscutible su diversificación, en cuanto a número de mercados se refiere. Desigual tuvo un proceso similar, ya que no fue hasta que consiguió consolidarse como marca que no empezó su estrategia de diversificación. Por su parte, Mango optó por la diversificación mediante el sistema de franquicias por todo el mundo, mientras que Tendam ha seguido una estrategia de concentración en España y Europa.

Por su parte, la segmentación transnacional es bastante uniforme en las empresas. Todas han establecido segmentos universales para vender sus productos, pero en ocasiones también han utilizado segmentación por grupos de países homogéneos, como Inditex y Mango en los países musulmanes, o Tendam en los europeos.

Las formas de entradas en mercados exteriores han sido muy similares para todas las empresas, utilizando la exportación directa (tiendas propias y página web), exportación concertada (franquicias, joint-ventures y alianzas estratégicas) y la producción en el mercado exterior mediante contratos de fabricación.

Por último, en cuanto a la estrategia de marca internacional, todas las empresas han optado por marcas globales con las que conseguir una imagen consistente en todo el mundo.

En conclusión, la diferencia de tamaño entre las empresas de moda más grandes de España ha contribuido a establecer diferencias en el proceso de internacionalización de cada una, aunque también cuentan con grandes similitudes. Lo que es indudable es que cada una de estas empresas está presente en prácticamente todo el mundo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ATLAS DE MARCAS. 2020. [Consulta: 10-01-2020]. Disponible en: <https://atlas.marcasrenombradas.com/>
- BEKIAMODA. (s.f.). Mango. [Consulta: 26-12-2019]. Disponible en: <https://www.bekiamoda.com/marcas/mango/>
- BRADLEY, F.; CALDERÓN, H. 2006. *Marketing internacional*. Quinta ed. Madrid: Pearson Educación. ISBN 84-205-4619-4.
- COPE, 2018. La historia de Cortefiel: la mercería madrileña que conquistó el mundo. [Consulta: 30-12-2019]. Disponible en: https://www.cope.es/actualidad/sociedad/noticias/historia-cortefiel-merceria-madrilena-que-conquisto-mundo-20180418_202052
- DESIGUAL. 2020. [Consulta: 05-02-2020]. Disponible en: https://www.desigual.com/es_ES/
- DISTRIBUCION ACTUALIDAD. 2014. Inditex refuerza su apuesta en Tmall. [Consulta: 26-03-2020]. Disponible en: <https://www.distribucionactualidad.com/inditex-refuerza-su-apuesta-en-tmall/>
- EL YOUTUBE DE LA PUBLICIDAD. 2018. Spot “López y García” de Springfield. [Archivo de vídeo]. Disponible en: <https://www.youtube.com/channel/UCUcEwBsY1r3epqBh5p4nJkQ/videos>
- GARCÍA CRUZ, R. 2002. *MARKETING INTERNACIONAL*. Cuarta ed. Madrid: ESIC. ISBN 84-7356-324-7.
- HERRERO CRESPO, Á. 2020. *Marketing internacional*. Santander: s.n.
- HOLLENSSEN, S.; ARTEAGA ORTIZ, J. 2010. *Estrategias de marketing internacional*. Cuarta ed. Madrid: Pearson. ISBN 9788483226407.
- INDITEX. 2019. [Consulta: 05-02-2020]. Disponible en: <https://www.inditex.com/es/home>
- INVERSIAN.COM. 2016. Mango: Historia resumida: [Consulta: 26-12-2020]. Disponible en: <https://inversian.com/mango-historia-resumida/>
- JEREZ RIESCO, J.L.; MENDOZA, Á. G. 2010. *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Primera ed. Madrid: ESIC. ISBN 978-84-7356-672-8.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. 2009. *MARKETING INTERNACIONAL*. Quinta ed. Estado de México: Pearson Educación. ISBN 978-607-442-339-6.
- LETGO. 2020. [Consulta: 03-03-2020]. Disponible en: <https://www.letgo.com/tr-tr/i/d7290470-1cc4-4d23-810f-2eba43b2df1f>
- MANGO PRESSROOM. 2017. [Consulta: 27-03-2020]. Disponible en: https://press.mango.com/es/mango-inaugura-su-nueva-flagship-store-en-la-plaza-dos-restauradores-de-lisboa_39091
- MANGO. 2020. [Consulta: 05-02-2020]. Disponible en: <https://shop.mango.com/es>
- MEDINA, L. 2015. La historia de éxito de Desigual. En: *Franquicias y negocios*. [Consulta: 27-12-2019]. Disponible en: <http://www.franquiciasynegocios.com/seccion/reportajes/la-historia-de-exito-de-desigual.aspx>

MUCHOS INGRESOS PASIVOS. 2018. Inditex-logos. [Consulta: 28-01-2020]. Disponible en: <https://www.muchosingresospasivos.com/invertir-acciones-inditex/inditex-logos/>

MUÑOZ, S. 2019. Zara se alía con estudiantes del Instituto Marangoni de Milán para crear una colección cápsula En: *Harper's Bazaar*. [Consulta: 27-02-2020]. Disponible en: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a28897376/zara-instituto-marangoni-estudiantes-views-coleccion-capsula/>

REASONWHY. 2019. Desigual da la vuelta a su logotipo (y a su marca). [Consulta: 28-01-2020]. Disponible en: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/desigual-logotipo-identidad-corporativa-marca>

RIÑO, P. 2010. Viaje a los orígenes de Desigual. En: *modaes.es*. [Consulta: 27-12-2019]. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/viaje-a-los-origenes-de-desigual.html>

SACRISTÁN, L. 2018. Cortefiel: de mercería familiar a 'premium mass market'. En: *Forbes*. [Consulta: 30-12-2019]. Disponible en: <https://forbes.es/business/43854/cortefiel-de-merceria-familiar-a-premium-mass-market/>

STRADIVARIUS. 2020. [Consulta: 09-03-2020]. Disponible en: <https://www.stradivarius.com/es/>

THE LUXONOMIST. 2016. [Consulta: 18-02-2020]. Disponible en: <https://theluxonomist.es/2016/06/06/mango-lanza-la-coleccion-ramadan-para-mujeres-musulmanas/esme>

TENDAM, 2020. [Consulta: 05-02-2020]. Disponible en: <https://www.tendam.es/>

TENDAM GLOBAL FASHION REATIL. 2018. Grupo Cortefiel se convierte en Tendam. [Archivo de vídeo]. Disponible en: <https://www.youtube.com/channel/UCvIx0b0COOqrrCfGQoWgYVA>

TODOCOLECCION. 2020. [Consulta: 04-03-2020]. Disponible en: <https://www.todocoleccion.net/etiquetas-antiguas/etiqueta-marca-desigual~x171624942>

TWITTER TENDAM RETAIL. 2018. [Consulta: 28-01-2020]. Disponible en: <https://twitter.com/tendamretail/status/986148266160123904>

Vinted. 2020. [Consulta: 04-03-2020]. Disponible en: <https://www.vinted.lu/femmes/sacs-autres>

WOMEN'S SECRET. 2020. [Consulta: 06-03-2020]. Disponible en: https://womenssecret.com/es/es?comm=yes&gclid=EALalQobChMI6_Hcx_KF6AIVFZ3V_Ch3JpwT0EAAYASAAEglwlfD_BwE

WORDPRESS.COM. (s.f.). Caso Estrategia Empresarial: Inditex. [Consulta: 23-12-2019]. Disponible en: <https://modarapida.wordpress.com/home/breve-historia/>